

**ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS
ROTATIVIDADE EM HOSPITAIS FILANTRÓPICOS DA REGIAO CENTRO SUL
DO PARANÁ**

AUTORES

DANIELE HUZEK

danielehuzeck@yahoo.com.br

SILVIO ROBERTO STEFANO

Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná - Unicentro

sstefano@usp.br

RESUMO

Este estudo objetiva analisar a rotatividade dos hospitais filantrópicos das cidades de Pitanga e Guarapuava, no Estado do Paraná. Trata-se de uma pesquisa sobre parâmetros e indicadores quantitativos de recursos humanos em hospitais filantrópicos. A pesquisa busca em um primeiro momento levantar e consolidar os parâmetros e indicadores encontrados na literatura técnica, sobre recursos humanos em hospitais. Em uma segunda etapa são analisados os parâmetros e indicadores com as variáveis condicionantes do dimensionamento quantitativos da rotatividade em recursos humanos em hospitais. Os resultados demonstram que a gestão de pessoas em hospitais não apresenta diferenças em relação a outros tipos organizações, pois trata-se de um prestador de serviços. Em Pitanga, o índice de rotatividade foi de 20% em 2008, iguala-se ao índice de rotatividade do setor de serviços no Estado do Paraná. Já o Hospital da cidade de Guarapuava teve rotatividade de 40% no mesmo período analisado, sendo o dobro da rotatividade do setor serviços no Estado. Uma das principais causas da rotatividade esta relacionado à remuneração, ambos os hospitais remuneram seus funcionários com base no acordo coletivo da categoria, e não utilizam de benefícios sociais para complementação da remuneração.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Rotatividade, Parâmetros de controle.

ABSTRACT

This study aims to rotation of philanthropic hospital in the cities of Pitanga and Guarapuava, state of Paraná. This is a search on parameters and quantitative indicators of human resources in philanthropic hospitals. The investigation aims at a first time to raise and consolidate the criteria and indicators found in the technical literature on human resources in hospitals. In a second step are analyzed parameters and indicators with the scaling limitations of the qualitative variables of turnover in staff in hospitals. The results show that the management of people in hospitals do not differ in relation to other organizations, because is this service the provider. Pitanga in the rate of turnover was 20% in 2008, equal to the rate of rotation of servicein sector in the state of Parana. Already the hospital in the city of Guarapuava had turnover of 40% in the same study period whiter double the turnover of sector services in the state one of the maim causes of turnover is related to pay, the both hospitals pay their employers based on the collective agreement of the class, and no use of social benefits to supplement the pay.

Key- words: management of people, turnover, parameters of control.

1 INTRODUÇÃO

Durante quatro séculos as Santas Casas de Misericórdia foram as principais responsáveis pela assistência médico-hospitalar do país. Consolidadas na Constituição Federal como entidades filantrópicas na assistência à saúde, essas organizações gozam de isenções de impostos municipais, estaduais e federais e também são beneficiadas pelo altruísmo das ações voluntárias em termos de doações pessoais e de recursos públicos. Segundo Brasil apud (ESTEVEZ, 2005, p. 32) “Organizações filantrópicas são entidades privadas, sem fins lucrativos, que gozam de regime fiscal diferenciado de preferência como prestadoras de assistência à saúde através do Sistema Único de Saúde - SUS complementarmente às organizações públicas de saúde”.

O crescente número de normas de regulação e de adaptação jurídica administrativa das organizações e instituições sem fins lucrativos, bem como a complexidade das suas operações e relacionamentos, implica na necessidade de utilização de técnicas de gestão que aproximem as organizações dos seus problemas de maneira integrada.

Pela regulamentação brasileira vigente, são consideradas filantrópicas as entidades portadoras do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEAS), concedido pelo Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), órgão subordinado ao Ministério de Assistência e Promoção Social. O CEAS é uma exigência para a obtenção de diversas isenções fiscais e tributárias, passíveis de serem auferidas pelas filantrópicas. Várias condições são exigidas para a concessão do CEAS. Em particular, para os hospitais, destacam-se duas exigências alternativas: a oferta e efetiva prestação de 60% ou mais de internações ao Sistema Único de Saúde- SUS; e, no caso do gestor local do SUS declarar impossibilidade de contratação de 60% de internações, a entidade hospitalar aplicar um percentual da receita bruta em gratuidade, variando entre 20% e 5%, na dependência do efetivo percentual de atendimento ao SUS (DATASUS, 2006; TOSETTO; GOMES 2008).

Instituições hospitalares não se diferem das outras organizações no que diz respeito à administração de recursos humanos. Pode-se afirmar, sem sombra de dúvida, que esta é a área mais importante entre as que compõem a sua estrutura organizacional, principalmente por se tratar de um prestador de serviço que depende de pessoas qualificadas, as quais tratam diretamente do paciente e os cuidados não permitem margem de erro (BITTAR apud SANTOS; TEIXEIRA, 2002).

A rotatividade de pessoal pode ser influenciada por fenômenos internos e externos à organização, cujos acompanhamentos e controles podem ser obtidos em entrevistas de desligamentos, (espontâneas ou não) registradas pela organização e pelo profissional de Recursos Humanos. O custo da rotatividade de pessoal agrupa custos primários: despesas diretas com desligamentos e substituições; custos secundários (custos intangíveis: perda na produção, clima ambiental; e custos terciários ou custos de oportunidades e investimentos extras). A médio e longo prazo, o prejuízo se reflete na organização, na sociedade e no indivíduo.

Segundo Chiavenato (2004), a rotatividade não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização. Dentre os fenômenos externos pode-se citar a situação de oferta e procura de RH, conjuntura econômica, oportunidades de empregos entre outros. Já os fenômenos internos têm-se a política salarial da organização, política de benefícios, tipo de supervisão, oportunidade de crescimento profissional, relacionamento, condições físicas e ambientais de trabalho, cultura, política disciplinar, grau de flexibilidade das políticas da organização, etc. Ainda segundo o autor a rotatividade e o absenteísmo constituem fatores de incerteza e imprevisibilidade para as organizações em função do comprometimento das pessoas. Mais do que isto: são fatores de desperdício tanto para as organizações como para as pessoas envolvidas. Muitas organizações

procuram combater a rotatividade e o absenteísmo atuando sobre seus efeitos (e não sobre as causas): substituindo os empregados que se desligam ou descontando os dias perdidos ou ausentes ou ainda punindo os faltantes. A causa do problema continua indefinidamente.

O trabalho está estruturado em: referencial teórico, onde são abordados temas referentes a administração de recursos humanos, motivação e rotatividade, aspectos metodológicos, análise dos resultados e considerações finais.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Este artigo tem como objetivo principal analisar a rotatividade dos funcionários e suas causas e consequências em dois hospitais filantrópicos da região centro sul do Paraná. O problema de pesquisa envolveu: quais são os índices de rotatividade de pessoal nos hospitais filantrópicos? Quais são as causas da rotatividade?

Para tanto foi elaborado um modelo de controle a partir das discussões percebidas, com o objetivo de contribuir para a discussão acerca da gestão e das estratégias de negócios.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Mercado de Trabalho

Mercado de trabalho é a relação entre a oferta de trabalho e a procura de trabalhadores, e o conjunto de pessoas e/ou empresas que em época e lugar determinados, provocam o surgimento e as condições de equilíbrio entre a quantidade de pessoas contratadas e do número de pessoas que buscam uma oportunidade de trabalho.

Segundo Chiavenato (2004) mercado de trabalho é constituído pelas ofertas de trabalho ou emprego em determinado período e lugar. E funciona em termos de oferta e procura, ou seja, oferta de emprego e demanda, quanto maior o número de empresas ofertando empregos, os candidatos têm maiores opções de escolha assim como as empresas em situação inversa. Quão maior o número de candidatos, maiores as chances de candidatos melhor qualificados. O mercado de trabalho, ou a área da qual os candidatos devem ser recrutados, irá variar com o tipo de posição a ser preenchida e com a remuneração a ser paga (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, p. 79, 2005). “Considerações de demanda baseiam-se nas tendências previstas na atividade empresarial. Considerações de oferta envolvem a determinação de onde e como os candidatos com as qualificações exigidas devem ser encontrados para preencher as vagas da empresa”.

As transformações observadas a partir da implementação da reforma do Estado brasileiro destacam antigos problemas e introduzem outros novos para a área de recursos humanos em saúde principalmente no conceito de estabelecer uma relação de equilíbrio entre o mercado de mão-de-obra e o mercado de trabalho. Ambos os mercados são interdependentes, pois enquanto um está em oferta o outro está à procura. Nesta relação ocorre o recrutamento e seleção e apresentam-se as variações dos índices de rotatividade. A rotatividade pode variar de uma cidade para outra em um mesmo segmento, dependendo de sua demanda de mercado.

No campo da saúde, identifica-se uma crise resultante de problemas relacionados a seus recursos humanos no que tange ao contexto e ao conteúdo do trabalho, ou seja: escassez, má distribuição, condições inadequadas de trabalho, conhecimento e competências limitados, estratégias equivocadas de gestão, infelicidade e baixa auto-estima

do trabalhador da área da saúde, aliados à assistência insuficiente e de qualidade muito questionada (MARZIALE; MENDES apud PILLA; SANCHES, 2008).

Considerando que a profissionalização da gestão dos hospitais é ao mesmo tempo uma necessidade de sobrevivência e uma tendência irreversível, é importante discutir se, de alguma forma, o ensino formal de Administração pode contribuir para isto (ESTEVES, 2005)

3.2 Motivação e Clima Organizacional

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação dos participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc, ou seja, clima organizacional refere-se aos aspectos da organização que provocam diferentes espécies de motivação. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e a elevação da moral. É desfavorável quando há frustração daquelas necessidades. Assim o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e por ele é influenciado (CHIAVENATO, 2004).

O modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as pressuposições, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura da organização. Esta orienta o comportamento dos membros no seu dia a dia e direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2004). Segundo Robbins (2003) as pessoas agem segundo suas percepções, e não segundo a realidade. A percepção é o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais para dar significado ao ambiente. A cultura tem papel importante no desenvolvimento do trabalho. As culturas fortes possuem um impacto maior sobre o comportamento do funcionário e produzem um efeito positivo sobre o desempenho da organização. Quanto mais membros aceitarem os valores centrais e quanto maior seu comprometimento com tais valores, mais forte é a cultura.

Para O'Reilly III et al, apud Wagner III e Hollenbeck (2003) a cultura organizacional origina-se das maneiras informais e não oficiais de proceder, a cultura influencia as atitudes tomadas pelos funcionários e os comportamentos que adotam no trabalho.

Para compreender o comportamento das pessoas, é necessário entender que elas vivem e se comportam em um campo psicológico e que procuram reduzir suas dissonâncias em relação ao seu ambiente. A motivação pode ser considerada como o processo de induzir uma pessoa ou grupo, cada qual com suas necessidades distintas a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir objetivos pessoais. Relaciona-se com a compreensão da razão do comportamento das pessoas para poder prever e influenciá-lo. Além disso, o estudo do comportamento humano deve considerar a complexa natureza do homem – ser transacional, voltado para objetivos e atuando como um sistema aberto. Entre os fatores internos e externos que influenciam o comportamento humano esta a motivação (CHIAVENATO, 2004).

Ainda segundo o autor existem três premissas explicam o comportamento humano: o comportamento humano é causado por estímulos internos e externos; é motivado, há uma finalidade em todo comportamento; e é orientado para objetivos. Existe sempre um desejo, um impulso, uma necessidade. Segundo Wagner III e Hollenbek (2003), uma das metas básicas de todos os gerentes é motivar os trabalhadores a desempenhar suas atividades em seu mais alto nível. Há muitas teorias diferentes sobre motivação, a maioria delas compartilha alguns elementos comuns.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005) para a maioria dos funcionários, o pagamento tem um peso direto não apenas em seu padrão de vida, mas também no status e no

reconhecimento que eles são capazes de atingir tanto no emprego como fora dele. Uma vez que o pagamento representa a recompensa recebida em troca das contribuições de um funcionário, é essencial, de acordo com a teoria da equidade, que o pagamento seja condizente com essas contribuições, e que seja justo em termos do que outros funcionários estejam recebendo por suas contribuições. Na teoria da equidade o papel da percepção na motivação e o fato de que os indivíduos fazem comparações, ocupam posições básicas. A teoria estabelece que os indivíduos fazem uma relação de seus investimentos (capacidade, habilidade, experiências) com os retornos (salários, benefícios).

Chiavenato (2004) ressalta que as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diversos padrões de comportamento. Os valores sociais, a capacidade de atingir objetivos são diferentes. Além de que as necessidades, os valores sociais as capacidades variam no indivíduo conforme o tempo. “Os responsáveis pelas organizações precisam ter em mente que ninguém motiva ninguém e, sendo assim, o que devem fazer é proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização, e por intermédio das habilidades e competências alcançarão maior e melhor desenvolvimento” (ARAÚJO, 2006).

3.3 Atração e Manutenção de Grupos

Para atrair e manter pessoas, competentes e automotivadas, é necessário desenvolver as três grandes etapas desse processo – recrutamento, seleção e integração – para “suprir” a organização com as “competências” desejadas (PALMEIRA, 1999, p. 363). O recrutamento deve ser altamente estimulador, devem ser claros os pré-requisitos e perfil do profissional desejado, já a seleção é uma atividade restritiva, de comparação, de escolha e deve ser feita com base em padrões determinados pelo cargo e ser ocupado e pelo responsável da área. E a integração é um grupo de atividades que permite a socialização dos novos participantes, internalização dos valores da organização.

Segundo Rynes apud Robbins (2003) recrutamento é o processo de localizar, identificar e atrair candidatos qualificados. Quando a taxa de desemprego é alta, é mais fácil para a organização atrair candidatos qualificados.

As formas de recrutamento são as mais variadas como pode ser observadas no quadro no 01 a seguir.

Quadro nº 01: Fontes de Recrutamento

Fonte	Vantagens
Funcionários Atuais	Custo baixo; elevação do moral dos funcionários; os candidatos estão familiarizados com a organização.
Funcionários de Referência	Conhecimento sobre a organização propiciado pelo funcionário atual
Ex-funcionário	Recontratados conhecem a organização; a organização possui dados históricos sobre o grau de desempenho prévio da pessoa.
Anúncios	Distribuição Ampla; podem ser dirigidos a grupos específicos.
Agências de Empregos	Contatos amplos; seleção cuidadosa; geralmente são dadas garantias de Qcurto prazo.
Recrutamento nas Universidades	Conjunto Amplo e centralizado de Candidatos; ótima fonte de candidatos iniciantes e futuros gerentes
Clientes e Fornecedores	Conhecimento específico da área; conhecimento da sua organização; contatos anteriores podem proporcionar observações perspicazes sobre aptidões e habilidades dos candidatos.

Fonte: Robbins (2003). Adaptado pelos autores

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005) o recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar as vagas existentes ou previstas, o preenchimento de determinada vaga dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de RH e dos requisitos do cargo a ser preenchido. E a questão não é se devem ser trazidas pessoas para a empresa, mas em que nível elas devem ser trazidas.

“As pesquisas sobre como as empresas obtêm vantagem competitiva sustentável sistematicamente identificam a seletividade na contratação e a ênfase no treinamento como duas características centrais” (WAGNER III, HOLLENBEK, p. 31, 2003)

Segundo os mesmos autores, mediante programas de seleção e colocação, podemos avaliar as pessoas e os cargos e, em seguida, tentar adequar ambos de modo a maximizar o ajuste entre as aptidões e as características do indivíduo e as aptidões e as características requeridas pelo cargo.

Para Robbins (2003), seleção é um exercício de previsão. Ela deve ser capaz prever quais candidatos serão bem sucedidos e contratados. Todo dispositivo de seleção – tais como testes ou entrevistas – devem denotar validade, ou seja, deve haver uma relação comprovada entre o dispositivo de seleção e algum critério relevante. Além de ser válido deve demonstrar também confiabilidade, ou seja, indicar se o dispositivo mede constantemente a mesma coisa. Nenhum dispositivo de seleção pode ser eficaz se não for confiável.

Um segundo modo de se beneficiar do conhecimento das diferenças individuais é treinar as pessoas para compensar quaisquer deficiências relativas ao cargo, verificadas em seu perfil e aptidões. Para alguns setores existe escassez de mão-de-obra, que não se deve tanto à falta de trabalhadores, mas aos níveis de qualificação dos que se encontram disponíveis. Os esforços de treinamento também podem ser voltados à mudança dos estilos de personalidade das pessoas (WAGNER III, HOLLENBEK, 2003).

Erros de recrutamento e seleção atrelados a outros fatores internos e externos a organização podem levar ao aumento da rotatividade e absenteísmo nas instituições.

3.4 Impacto da Rotatividade

Segundo Wagner III e Hollenbek (2003), insatisfação e *stress* fazem mais do que gerar custos diretos para as organizações, são fontes de custos indiretos notadamente na forma de absentismo e rotatividade. A insatisfação é uma das principais razões para o absenteísmo e acelera a rotatividade organizacional. A substituição das pessoas que deixam voluntariamente a organização também é um tanto dispendioso, os custos de substituição não são os únicos.

Chiavenato (2004) define rotatividade como a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, ou seja o volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Em toda organização saudável ocorre normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotatividade meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema.

De acordo com Bohlander, Snell, Sherman (2005) ao examinar o impacto da rotatividade no planejamento de RH e no recrutamento e de importância vital reconhecer que os índices quantitativos de rotatividade não são o único fator a ser considerado. A qualidade dos funcionários que saem também é importante.

Para efeito de planejamento de RH utiliza-se a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{EM}$$

Onde:

A = admitidos (entradas) em determinado período;

D = desligados (saídas) em determinado período;

EM = efetivo médio, pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e final do período, dividido por dois.

De acordo com Chiavenato (2004), quando as perdas de recursos humanos não são provocadas pela organização, ou seja, quando ocorrem independentemente dos objetivos da organização, torna-se essencial localizar os motivos que provocaram a desassimilação dos recursos humanos, a fim de que se possa atuar sobre eles e diminuir o volume dos expurgos indesejáveis. Assim a entrevista de desligamento constitui um dos meios de controlar e mensurar os resultados de política de RH desenvolvida pela organização. Esta deve verificar aspectos como o motivo do desligamento, opinião do empregado sobre a empresa, cargo que ocupava, sobre o chefe imediato, horários de trabalho, condições físicas ambientais dentro das quais desenvolve seu trabalho, sobre benefícios concedidos, sobre seu salário, sobre a moral e as atitudes de seus colegas de trabalho e sobre as oportunidades que encontra no mercado de trabalho. Uma vez colhidas informações por meio da entrevista e de outras fontes é possível fazer uma análise situacional da organização e uma avaliação dos efeitos da política de RH desenvolvida pela organização, determinando as alterações necessárias.

3.5 Custos da rotatividade

A rotatividade de pessoal, também conhecida por *turnover*, está relacionada com o sistema de recursos humanos e o afastamento de profissionais de uma organização. As razões para o desligamento voluntário, ou não podem estar relacionadas a uma série de problemas administrativos ou apenas a problemas de falta de alinhamento entre a carreira profissional e a empresa. Na maior parte das vezes os colaboradores podem solicitar a sua demissão por descontentamento, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Assim como, a empresa também buscará profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional, ou ainda procura por salários menores. Atualmente com o maior investimento das organizações em áreas de recursos humanos e gestão de pessoas, têm sido freqüente a avaliação das principais causas que levam os funcionários a saírem de uma empresa e também quais os fatores que levam a instituição a demiti-lo. Além de ser oneroso para a instituição empresarial, o elevado índice de *turnover*, aponta que algo não está indo bem e precisa ser melhorado. “Um dos problemas em que o executivo de RH se defronta em uma economia competitiva é saber até quanto vale a pena, por exemplo, perder recursos humanos e manter uma política salarial relativamente conservadora e “econômica”. Muitas vezes, na manutenção de uma política salarial restritiva o fluxo incessante de recursos humanos por meio de uma rotatividade elevada pode sair mais caro” (CHIAVENATO, 2004, p. 158).

Os custos da rotatividade podem ser divididos em três grupos, primários, secundários e terciários como pode ser observado (CHIAVENATO, 2004):

a) Custos Primários

- Custos de recrutamento e seleção – gastos com anúncios em jornais, testes e avaliação de candidatos, despesas de manutenção de serviços médicos (exames)
- Custo de registro e documentação - despesas com material de escritório, com formulários, documentação.
- Custo de integração – despesas com treinamentos, custo do tempo do supervisor aplicado na ambientação do empregado recém-admitido em sua seção.
- Custo de desligamento – custo das entrevistas de desligamento, tempo do entrevistador aplicado às entrevistas de desligamento, custos de elaboração

de relatórios consequentes, custo com antecipação de pagamentos relacionados com férias e 13º salários proporcionais, aviso prévio (indenizado ou não) multa do FGTS, etc

Os custos primários podem ser facilmente calculados, sendo que, apenas o último a ser relacionado refere-se ao custo de desligamento os demais de recrutamento à integração e desempenho do trabalho (CHIAVENATO, 2004):

b) Custos Secundários

- Reflexo na produção – perda na produção, redução da produção, insegurança inicial do novo empregado e interferência no trabalho dos colegas.
- Reflexo na atitude do pessoal – imagem e atitude que o empregado que está desligando ou que está iniciando transmite aos demais, sobre a atitude do supervisor, chefe, clientes e fornecedores.
- Custo estralaboral – despesa com hora-extra necessárias para cobrir a deficiência inicial do novo empregado, elevação do custo unitário de produção com a queda da eficiência média provocada pelo novo empregado.
- Custo extra-operacional – custo adicional de energia elétrica, lubrificação e combustível, serviço de manutenção, acréscimo de erros, refugos, e qualidade provocada pela inexperiência do novo empregado.

Os custos secundários envolvem aspectos intangíveis e difíceis de avaliar numericamente e de característica predominantemente qualitativas, estão indiretamente ligadas ao desligamento do funcionário.

c) Custos terciários

Os custos terciários são apenas estimáveis e estão relacionados com os efeitos colaterais da rotatividade, e que são sentidos no médio e longo prazo. Custo extra-investimento – aumento proporcional das taxas de seguros, depreciação dos equipamentos.

- Perdas nos negócios – reflexo na imagem e nos negócios da empresa provocada pela qualidade dos produtos ou serviços executados por empregados inexperientes.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta pesquisa de caráter exploratória foi analisar os índices de rotatividade dos funcionários e suas causas e consequências. A pesquisa exploratória consiste numa caracterização inicial do problema, constitui o primeiro estágio de toda pesquisa científica (RUIZ, 2006). Esse tipo de pesquisa também é denominada de “pesquisa de base”, pois oferece dados elementares que dão suporte para a realização de estudos mais aprofundados sobre o tema (GONSALVES, 2005).

Foi utilizada abordagem quantitativa e qualitativa foi escolhida, com a coleta de dados primários e secundários, realizada por meio de pesquisa de campo. A característica principal da pesquisa de campo é a busca de informações no seu contexto real. Foi feito levantamento de informações no site do CAGED (dezembro, 2008 e janeiro, 2009) onde se obteve informações do setor de serviços do Brasil, região sul, Paraná e das cidades de Pitanga e Guarapuava. Também foi realizado por meio de questionário levado pela pesquisadora até os responsáveis pelos setores de recursos humanos das instituições pesquisadas, o modelo encontra-se no Apêndice 1. Segundo Richardson (1999), os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social.

Foi elaborado questionário com 14 questões de caráter qualitativo destinado ao responsável pelo setor de recursos humanos das duas instituições. Os questionários foram entregues aos entrevistados no período de abril de 2009. As demais informações pertinentes a rotatividade foram levantadas no mesmo período.

A pesquisa realizada em organizações do setor de serviços de caráter filantrópico. Sendo pesquisadas entidades da região centro sul do estado do Paraná, uma amostra por conveniência. Os dados foram tratados com o auxílio do software Microsoft Excel®, com a geração de tabelas.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.

5.1 A realidade Regional

Em pesquisa realizada por Aquino citada por Santos e Teixeira (2002), percebe-se que os índices de rotatividade de enfermeiros é elevada para os padrões vigentes e está relacionado com diversos fatores, entre eles a política salarial da instituição, 75% dos entrevistados já tinham emprego em vista no momento de seu desligamento, e que apenas 6% buscaram emprego fora da profissão. Cabe salientar que o salário não é um fator motivacional. Porém, o salário baixo é fator de insatisfação, negativo à instituição. A seguir é apresentada na tabela nº 01 a situação do setor de serviços em nível de micro região e estado no período de janeiro a dezembro de 2008.

Tabela 01 – Rotatividade no setor de serviços

Meses: Jan de 2008 a Dez de 2008					
Movimentação	Pitanga		Guarapuava		Paraná
	qtde	%	Qtde	%	qtde
Admissões	240	0,06	3.107	0,76	409.269
Desligamentos	178	0,05	2.653	0,71	373.583
Varição Absoluta	62	26	454	15	35.686
Varição Relativa	8,44 %		5,96 %		5,23 %
Número de empregos formais					
1º Janeiro de 2008	735	0,11	7.617	1,12	682.399
Total de Estabelecimentos Janeiro de 2008	519	0,25	2.954	1,43	207.218
Número de empregos formais					
1º Janeiro de 2009	825	0.11	8.199	1	748.223
Rotatividade	8%		13%		20%

Fonte: CAGED, 2008/2009

Na cidade de Pitanga em janeiro de 2008 havia 735 empregos formais equivalente a aproximadamente 10% de Guarapuava e 0,11% do Paraná e 519 estabelecimentos, o que representa 18% dos contidos em Guarapuava – PR e 0,25% do Estado.

A cidade de Guarapuava possuía em janeiro de 2008, 7.617 empregos formais correspondendo a 1% do estado e 1,43% de estabelecimentos. A rotatividade na área de serviços foi de 8% na cidade de Pitanga, 13% em Guarapuava e 20% no Paraná. O índice de Pitanga pode ser explicado pelo fato da cidade ter número reduzido de empregos, 2.687

empregos formais, distribuídos em apenas 1.577 empresas registradas, média de 2 empregados por empresa. Formalmente existem 28.729 empregos em Guarapuava, e 8.454 empresas, com média de 3 empregados por empresa.

5.2 Perfil dos Hospitais Pesquisados

Foram pesquisados hospitais filantrópicos das cidades de Pitanga e Guarapuava, Paraná. Para efeito de análise o Hospital da cidade de Pitanga será denominado de Hosp P, e o de Guarapuava de Hosp G.

O Hosp P foi fundado em 1946, possui 122 leitos sendo classificado como porte médio, atende a procedimentos de média complexidade. Das rescisões contratuais 21% (vinte e um por cento) aconteceram por iniciativa da empresa e 55% (cinquenta e cinco por cento) a pedido do funcionário. Pode-se concluir que os profissionais buscam por melhores oportunidades de remuneração, uma vez que profissionais da área de saúde têm campo de atuação específico. O que condiz com a pesquisa desenvolvida por Aquino, que a elevada rotatividade de enfermeiros, onde o principal fator está relacionado à política salarial.

O Hosp G fundado em 1914 possui 157 leitos, é classificado como de grande porte, atende procedimentos de alta complexidade. No mês de março de 2009 possuía 328 funcionários. Da rotatividade 2008, 60% (sessenta por cento) foi por iniciativa da empresa e 38% (trinta e oito por cento) a pedido dos funcionários.

Tabela 02 – Número de funcionários anual

Ano	Hosp. P	Variação	Hosp. G	Variação
2005	84	100	134	100
2006	84	100	168	125
2007	80	95	215	160
2008	85	101	328	245

Fonte: dados levantados pelos autores.

Observa-se na tabela 2 que o número de funcionários do Hospital P não sofreu alterações significativas, apenas em 2007 houve redução de 5% do quadro de funcionários. Em 2008 houve acréscimo de 1% com relação ao ano base (2005). O contrário aconteceu no Hospital G onde ocorreram aumentos consideráveis no quadro de funcionários. Com base no ano de 2005 apresentou crescimento de 25% em 2006 e 60% em 2007, este teve crescimento de 28% com relação a 2006.

De 2005 para 2008 aumentou 145% o número de funcionários, aumento de 53% com relação ao ano anterior. Reflexo do crescimento do Hospital nos últimos 4 (quatro) anos.

Para cálculo da rotatividade usa-se a média de funcionários em determinado período. O efetivo médio no Hosp P é de 85 funcionários, e do Hosp G é de 307 funcionários, o efetivo médio é obtido pela média da soma do efetivo inicial e final de determinado período. Os índices de rotatividade dos hospitais podem ser observados na tabela 03.

Tabela 03 – Rotatividade dos hospitais

	Hosp P			Hosp G		
	Admitidos	Desligamentos	Rotatividade	Admitidos	Desligamentos	Rotatividade
Jan/08	3	1	2%	6	7	2%
Fev/08	1	2	2%	10	8	3%
mar/08	1	1	1%	7	10	3%

abr/08	1	1	1%	12	4	3%
mai/08	0	0	0%	20	4	4%
Jun/08	4	5	5%	10	6	3%
Jul/08	2	2	2%	16	13	5%
ago/08	0	0	0%	17	10	4%
set/08	0	0	0%	6	14	3%
out/08	2	1	2%	16	10	4%
nov/08	3	1	2%	9	4	2%
dez/08	1	2	2%	14	15	5%
jan/09	2	1	2%	4	8	2%
fev/09	4	1	3%	14	6	3%
mar/09	1	1	1%	16	15	5%
Total	25	19	26%	177	134	51%
Jan/Dez 2008	18	16	20%	143	105	40%

Fonte: dados levantados pelos autores.

A rotatividade no Hosp P não teve grande oscilação, o maior índice foi no mês de junho de 2008, nos meses de janeiro e março de 2008 e 2009 manteve-se o mesmo índice. Nos meses de maio, agosto e setembro não houve alteração no quadro de funcionários. A rotatividade de 2008 foi de 20%. O mês de junho teve o maior volume de entrada e saída, ou seja, maior movimentação de funcionários.

O quadro de funcionários teve acréscimo de 6 pessoas no período de janeiro de 2008 a março de 2009, ou seja, ela contratou mais que desligou, a rotatividade neste período foi de 26%. Houve troca de (desligados/efetivo em mar/08) 21% da mão de obra existente em janeiro de 2008.

O Hosp G apresenta maior índice de rotatividade. Nos meses de janeiro de 2008 e 2009 manteve o mesmo índice do Hosp P de 2%. O maior volume de contratações ocorreu em maio de 2008, onde foram contratados 20 novos funcionários, o menor volume de contratações foram janeiro e setembro, com 6 contratações. Nos meses de janeiro e fevereiro de 2009 mantiveram-se os mesmos índices do ano anterior, elevando-se no mês de março, onde apresentou aumento de 2% com relação ao mesmo período de 2008. A rotatividade de funcionários do Hosp G foi de 40% em 2008, 100% mais que no Hosp P, isso pode ser explicado pelo mercado de trabalho mais restrito na cidade de Pitanga.

5.3 A Visão dos Recursos Humanos.

Foram realizadas entrevistas estruturadas com os gerentes responsáveis pelos setores de Recursos Humanos dos hospitais pesquisados. Para análise serão agrupadas as informações por conveniência. O funcionário do Hosp G não possui formação superior, trabalha a 41 anos (quarenta e um) na empresa, e tem conhecimento profundo da instituição, acompanhou várias fases da mesma. O entrevistado do Hosp P trabalha a 4 anos (quatro) na empresa possui formação superior e especialização em gestão estratégica de pessoas. Trabalha a menos de 1 ano (um) no setor de recursos humanos do hospital.

O processo de recrutamento e seleção é importante para a captação de bons profissionais no mercado de trabalho, com critérios adequados e adaptados á necessidade da empresa traz retornos financeiros diretos e indiretos. O Hosp P realiza análise de currículos e entrevistas para a contratação de seus funcionários. O Hosp G tem um processo mais

elaborado de recrutamento e seleção, faz análise de currículo, teste de aptidão e entrevistas técnicas e psicológicas, visando melhorar seu processo.

No quadro 1 são elencadas as respostas relacionadas a remuneração das instituições.

Quadro 01 – Questões relacionadas à remuneração

Questões	Respostas	
	Hosp P	Hosp G
Plano de cargos	Não possui	Não possui
Política salarial	Negociação sindical	Negociação sindical
Critérios para reajuste salarial	Dissídio coletivo	Negociação sindical
Benefícios sociais oferecidos	Não tem	

Fonte: dados levantados pelos autores.

Ambos os hospitais não possuem uma política salarial própria e não utilizam benefícios sociais, os quais contribuem significativamente para a satisfação dos funcionários. Atendem especificamente o acordo coletivo de trabalho, que tem ajuste salarial anual.

Como critério de promoção o Hosp P leva em consideração apenas o tempo de prestação de serviço e desenvolvimento do trabalho na entidade, não relatam considerar a capacitação e o desenvolvimento profissional. O Hosp G analisa a questão da capacitação profissional do funcionário, como critério principal no momento da promoção.

No Hosp G são realizadas entrevistas estruturadas de desligamento, enquanto no Hosp P não utiliza a técnica. A entrevista permite a instituição detectar os problemas ocorridos em seu ambiente institucional e a tomada de medidas corretivas, para os problemas encontrados, visando assim redução de custos, pois a rotatividade de funcionários acarreta despesas diretas e indiretas a organização.

No quadro 2 pode ser observado as respostas relacionada às principais causas das rescisões contratuais.

Quadro 02 – Principais causas de desligamento

Hosp G	Hosp P
Não se adaptou a empresa	Não se adaptou a empresa
Desempenho insuficiente	
Indisciplina	
Baixo salário	
Baixo comprometimento	
Problemas de relacionamento	

Fonte: dados levantados pelos autores.

Na opinião do respondente do Hosp G o que mais influencia na rotatividade de funcionários da empresa é o salário. Como pode ser observado no quadro 2 o Hosp G apresenta seis variáveis que foram identificadas como principais causas de desligamento de seus funcionários, entre eles desempenho insuficiente, problemas de relacionamento, indisciplina e baixo salário, o que pode gerar insatisfação diminuindo o desempenho e comprometimento. Ambos os respondentes citam o fato da adaptação do funcionário à instituição. O Hosp P não faz entrevista com seus desligados, isso justifica a breve resposta sobre as causas mais frequentes de desligamento e a falta de resposta quando questionado sobre o que influencia a rotatividade e o que deveria ser feito para que diminua a mesma.

A respondente do Hosp G, cita como medidas para a redução dos índices de rotatividade, que são elevadas, um plano de cargos e salários e a estruturação do setor de recursos humanos na empresa a qual atualmente possui um departamento pessoal, estritamente burocrático.

No quadro 3 são elencados os pontos de destaque das instituições.

Quadro 03 – Pontos de destaques

HOSP P	HOSP G
Comissões: CIPA (comissão interna de prevenção de acidentes), CCIH (comissão de controle de infecção hospitalar)	Responsabilidade e pontualidade no cumprimento dos compromissos
Ambiente físico agradável	Respeito à vida e as pessoas
Atendimento humanizado	Transparência na gestão de seus negócios.

Fonte: dados levantados pelos autores.

Como pontos de destaques elencado pelo Hosp P são as comissões, o atendimento humanizado, características inerentes ao processo de trabalho, importante observar que o ambiente de trabalho contribui significativamente para a satisfação e o bem estar do funcionário, uma vez que o ambiente hospitalar é bastante estressante por tratar de vidas e momentos de fragilidade humana.

Os pontos citados pelo Hosp G giram em torno do processo operacional da instituição. A responsabilidade e pontualidade de compromissos são importantes com relação à remuneração dos funcionários, pois o atraso pode causar frustração dos mesmos. A transparência na gestão e o respeito à vida e as pessoas pode gerar sentimento de confiança e comprometimento. E pode ser observado no quadro 4 os pontos fracos que podem contribuir significativamente na rotatividade.

Quadro 04 – Pontos Fracos

HOSP P	HOSP G
Falta de especialidades médicas (cardiologia, neurocirurgia, pneumologia)	Falta de benefícios sociais
Não dispõe de UTI (Unidade de Tratamento Intensivo)	Transporte
Falta de plano de cargos e salários	Falta de plano de cargos e salários

Fonte: dados levantados pelos autores.

O único item que tem relação com o setor de recursos humanos da instituição P é a falta de plano de cargos e salários, que é também descrito pelo Hosp G, sendo que, ambos os hospitais remuneram seus funcionários com base no que está acordado pela convenção coletiva do segmento.

Os demais pontos fracos elencados pelo Hosp P dependem não somente do fator humano e sim da estrutura da organização e da cidade, visto que, o pólo de referência da região é a cidade de Guarapuava. Com relação ao Hosp G os principais pontos fracos é o transporte dos funcionários que não atende as expectativas, a falta de um plano de cargos e salários e benefícios sociais. O salário é a recompensa pelo esforço desempenhado para a execução das tarefas e responsabilidades assumidas, uma vez que ele passa a perceber que sua remuneração não condiz com seu empenho e esforço, é fator de insatisfação, que influencia enormemente o desenvolvimento das atividades

De acordo com DeCenzo e Robbins (2001) os componentes da função motivação incluem teorias da motivação, desenho de cargos apropriados, sistemas de recompensas e incentivos, remuneração e benefícios. Nos meses de julho a novembro de 2008 houve aumento do número de admitidos no país, região sul e estado. Sendo destes, o mês de outubro o mês de menor retenção de mão-de-obra. Porém no mês de dezembro do mesmo ano reduziu-se este quadro, o número de desligados foi maior que de contratados.

Na cidade de Pitanga – PR, cidade com aproximadamente 35 mil habitantes, apresentou rotatividade de 20%. A parte burocrática do setor de recursos humanos, as contratações e as rescisões passam pela contabilidade, que é terceirizada e que não tem presença constante dentro da instituição. O profissional responsável pelo setor de recursos humanos do

Hosp P possui conhecimento dos procedimentos ligados ao desempenho de sua função dentro da instituição, partindo do pressuposto que possui especialização em gestão estratégica de pessoas.

Uma falha da instituição citada é não fazer entrevista de desligamento, a qual poderia facilitar a identificação das falhas, colaborando para o desenvolvimento de medidas corretivas aos problemas inerentes à instituição e assim reduzir os índices de rotatividade. Assim segundo Chiavenato (2004) rotatividade da instituição não é meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema.

A rotatividade do Hosp G em 2008 foi de 40%, houve alteração de quase metade de seu quadro de funcionários, 100% a mais que no Hosp P. A rotatividade do Hosp G é o dobro da apresentada no setor de serviços do Paraná. O setor de serviços representa atualmente 47% do PIB da cidade de Guarapuava

Todo processo de recrutamento e seleção, testes, admissão e rescisão são realizados pelo departamento pessoal do hospital. A instituição teve aumento de 145% de seu quadro de funcionários de 2005 a 2008, reflexo do crescimento do hospital e aumento de suas atividades nos últimos 4 anos. Os funcionários do Hosp G são entrevistados no momento de sua desvinculação da empresa. Segundo a entrevistada um dos principais fatores que influenciam a rotatividade é a insatisfação salarial. No entanto 60% das rescisões de 2008 aconteceram por iniciativa da empresa. O fato da empresa não estar satisfeita com o desempenho dos funcionários, pode estar ligada à falha no processo de recrutamento e seleção, no qual não estão sendo usados critérios adequados às necessidades e ao perfil da empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os fatores organizacionais que envolvem instituições de saúde não se diferem de outras organizações, principalmente no que tange o setor de recursos humanos. São organizações extremamente complexas, e que necessitam de pessoas capacitadas para o desempenho de suas atividades. Entretanto, a rotatividade de funcionários de instituições hospitalares é um assunto pouco discutido no âmbito acadêmico. Neste trabalho foi constatado que os índices de rotatividade dos hospitais pesquisados são elevados, e que os setores de recursos humanos não estão preparados para reduzir estes índices. Na pesquisa desenvolvida por Aquino citada por Santos e Teixeira (2002) aponta como principal responsável pela rotatividade do setor de enfermagem está ligado à remuneração.

Ambos os hospitais remuneram seus funcionários baseados no dissídio coletivo, não possuem plano de cargos e salários e de benefícios sociais. Fatores importantes que influenciam no padrão de vida dos funcionários. A capacitação e qualificação são fatores importantes na qualidade do processo. As percepções do indivíduo sobre sua remuneração em relação a sua carga de trabalho, esforço e experiência, interferem no clima organizacional, pois estão relacionados com a satisfação e motivação dos funcionários.

De acordo com Bholander, Snell e Sherman (2005), os indivíduos fazem relação entre seus investimentos e seus retornos em relação à empresa. Outro fator importante é o clima organizacional, que tem peso considerável no processo de adaptação e desenvolvimento das atividades. Um ambiente agradável contribui para a redução dos índices de rotatividade. Para Wagner III e Hollenbek (2003) a insatisfação e o *stress* são fontes de custos diretos e indiretos, pois aumentam o absenteísmo e a rotatividade organizacional.

A rotatividade é preocupante no tocante ao custo e à qualidade do processo, pois, o período de substituição afeta o desenvolvimento das atividades, que será desenvolvida por um número reduzido de pessoas, que impossibilita maior atenção aos procedimentos, comprometendo a qualidade. O novo funcionário terá um tempo para se ambientar e

compreender o fluxo do processo o que acarreta também morosidade e desperdícios de tempo e insumos.

O Hosp P deveria utilizar a entrevista de desligamento para a identificação das causas da rotatividade de seu quadro funcional. Uma vez que, mais de 50% de suas rescisões contratuais ocorreram por iniciativa dos funcionários. É necessário medidas corretivas para os problemas evidenciados, pois, identificar a causa e não corrigir o sistema não traz resultados.

O Hosp G precisa rever seu processo de recrutamento e seleção e definir melhor os critérios utilizados. Deve ser identificado o perfil adequado ao setor e função.

Para que ocorra a redução dos índices de rotatividade é necessária uma mudança de postura das instituições com relação ao tratamento de seu fator humano. O desenvolvimento de um plano de cargos e salários, investimento em capacitação, contribuiria significativamente para a melhora deste quadro.

Foram realizadas adaptações no desenvolvimento da pesquisa, pois, houve resistência das instituições em fornecer algumas informações. Um fator importante a ser estudado em próximos trabalhos seria pesquisar funcionários desligados das instituições o que permitira avaliar e confrontar as respostas com os responsáveis pelo setor de recursos humanos, e identificar as causas da rotatividade.

Este estudo considerou a característica organizacional das instituições. Para estudos futuros seria interessante fazer análise entre instituições filantrópicas, públicas e particulares de mesmo porte, e entrevistar os funcionários desligados e ativos, o que permitiria auferir as causas dos índices de rotatividade neste tipo de instituição.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S; SHERMAN, A. **Administração de Recursos**. São Paulo: Pioneira thomson Learning, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- DECENZO, D. A; ROOBINS, S. P. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- ESTEVES, M. G. **Organizações Hospitalares e o controle do trabalho profissional: estudo de múltiplos casos em hospitais da região norte do Estado do Paraná**. Londrina: s.n., 2005. – 235 p. Dissertação (mestrado)
- GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2005.
- <http://estatistica.caged.gov.br/consulta.aspx?mesCPT=12&anoCPT=2008>, acesso em 29/01/09
- http://perfildomunicipio.caged.gov.br/seleciona_uf_consulta.asp?uf=pr, acesso em 29/01/09 e 21/04/09
- PALMEIRA, M. **Manual de gestão empresarial**. In: BULGACOV, S. São Paulo: Atlas, 1999.
- PILLA, B. S.; SANCHES, G. G. Diagnóstico da Administração de Recursos Humanos nos Hospitais Públicos e Privados do Rio Grande Do Sul. **Anais... XXXII Encontro da ANPAD - Enanpad**, Rio de Janeiro de 2008.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudança e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, E. M.; TEIXEIRA, R. M. Gestão de recursos humanos em hospitais de Aracaju. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.09, nº 4, outubro/dezembro, 2002.

TOSSETO, E. E; GOMES, P. A. Administração do terceiro setor: estudo de caso Hospital São José de Laranjeiras do Sul. **Revista Eletrônica Lato Sensu** – Ano 3, nº1, março de 2008. ISSN 1980-6116 <http://www.unicentro.br> - Ciências Sociais Aplicadas.

WAGNER III, J.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.